

1. Встановити критерії пошуку працівника для заміщення відповідної вакансії.

2. Використати умови та переваги ефективного процесу оцінювання кандидатів.

3. Ефективно інтегрувати працівника до існуючої бізнес-системи (причому в умовах створення культури результативності успішний розвиток відносин з іншими працівниками однаково важливий з досягненням формальних цільових показників).

Ефективний перехід до культури результативності неможливий без вивчення глибинних мотивів діяльності працівника у корпоративному середовищі. Досвід провідних міжнародних компаній, таких як THK-BP, General Electric та ін., показує, що прагнення залучити найкращих людей та створити потужну та мотивуючу культуру не принесуть бажаного ефекту без цілеспрямованих зусиль з вирішення принципових проблем менеджменту, серед яких – проблема збалансованості відповідальності та повноважень і питання якісного формулювання цільових показників, за якими оцінюється діяльність співробітника [11]. Тому для створення сприятливих організаційних умов ефективної діяльності працівника кадрова політика повинна підкріплюватися інструментами організаційного проектування та дизайну.

Відбір найкращих людей та адаптація їх до роботи в умовах культури результативності значно збільшує віддачу від інвестицій в їх пошук та інтеграцію. Створивши відповідні організаційні умови, фірма може розраховувати на безпрецедентне зростання свого потенціалу в області людських ресурсів. Ефективне використання цього потенціалу стане основою для зростання її конкурентоспроможності та закладе основи її тривалого успіху у своїй галузі.

Висновки

Успішність культурної трансформації в компанії залежить та водночас є причиною зростання ефективності роботи праців-

ників. Аналіз та використання нових методів взаємодії керівників та підлеглих, а також втілення наданих у статті рекомендацій з найму працівників ззовні сприятиме підвищенню результативності роботи всіх організаційних ланок компанії та, як наслідок, створенню довгострокових конкурентних переваг.

Література

1. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Финкельштейн Сидни; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 394 с.

2. How Did That Happen?: Holding People Accountable for Results the Positive, Principled Way. Roger Connors, Tom Smith. Portfolio Hardcover – 2009. – 272 p.

3. K. Cameron, R. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework, Addison-Wesley Publishing, 1999.

4. M. Kets de Vries, The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise, London: Financial Times Prentice Hall, 2001.

5. Белошапка В.А. Создание культуры результативности: компетенции «неручного» управления бизнесом // Актуальные проблемы экономики. – 2010. – №2. – С. 82.

6. J. Welch, J. Byrne, Jack: Straight from the Gut, N.Y.: Warner Business Books, 2001.

7. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. Jim Collins. HarperBusiness; 1 edition. – 300 p.

8. Ли Якокка. Карьера менеджера: Издательство «Поппури», 2002. – 416 с.

9. Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях: пер. с англ. / Клаудио Фернандес-Араос; пер. с англ. Михаила Фербера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 408 с.

10. David C. McClelland, Testing for Competence Rather than for 'Intelligence' // American Psychologist, January 1973; 28 (1).

11. Белошапка В.А. Резервы роста результативности бизнеса в условиях экономического спада // Актуальные проблемы экономики. – 2011. – №1. – С. 77.

О.М. СУКАЧ,
ст. викладач, Черкаський державний технологічний університет

Механізм реалізації бюджетних програм місцевого рівня на основі показників ефективності їх виконання

Досліджено формування бюджетних програм та їх виконання. Проаналізовано наявні підходи до формування та виконання бюджетних програм, виявлено недосконалість певних схем та моделей. Запропоновано ранжування програм за класами з визначенням принципів ефективності.

Ключові слова: бюджетна програма, витрати, показники оцінювання програм, ранжування.

Исследовано формирование и выполнение бюджетных программ. Проанализированы существующие подходы к формированию и выполнению бюджетных программ, определено несовершенство определенных схем и моделей. Предложена ранжировка программ по классам с определением принципов эффективности.

Ключевые слова: бюджетная программа, расходы, показатели оценивания программ, ранжировка.

Formings and implementation of the budgetary programs are investigational. The existent going is analysed near forming and implementation of the budgetary programs, imperfection of certain charts and models is certain. Ranzhirovka of the programs is offered on classes with determination of principles of efficiency.

Keywords: *budgetary program, charges, indexes of evaluation of the programs.*

Постановка проблеми. Наслідки фінансової кризи 2008–2009 років, що охопила світову спільноту, визначили неспроможність вітчизняної бюджетної системи швидко відреагувати на економічні коливання, як на загальнодержавному, так і на місцевих рівнях. Як наслідок, виникає необхідність здійснення реформи бюджетної системи, що має бути направлена на досягнення стійкого розвитку держави, підвищення результативності державних витрат, поліпшення якості і доступності послуг, що надаються державою. Нині одним із найбільш перспективних інструментів досягнення цих цілей стає програмний бюджет.

Впровадження програмного бюджетування вимагає певних істотних змін у фінансовій діяльності як на загальнодержавному, так і на місцевих рівнях, а саме:

- модернізації фінансово-економічних процесів;
- реорганізації адміністративних структур управління;
- надання нових компетенцій фахівцям сфери суспільних фінансів.

При цьому варто звернути увагу на ще одну важливу обставину – перехід до бюджету сформованого за програмами, що запроваджено в Україні Бюджетним кодексом України, відображає сучасну тенденцію, яка полягає у поєднанні методів і інструментів управління державними та місцевими фінансами.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми оцінки бюджетних програм, зокрема розроблення й застосування результативних показників, висвітлюються в працях зарубіжних вчених: Ш. Бланкарта, К. Вайс, Е. Ведунга, Р. Зоді, Е. Лехана, Ю. Немеца, А. Премчанда, Р. Хакета та інших. Серед вітчизняних фахівців проблеми оцінки бюджетних програм представлені в працях: М.В. Бариніної–Закірової, Т.І. Єфименко, О.П. Кириленко, М.І. Кульчицького, К.В. Павлюк, І.Б. Стефаніка.

Американський економіст Рональд Хакет вважає, що показники результативності мають показати ефективність використання бюджетних коштів; вимірювати ті самі результати через деякий час; порівнювати результати виконання бюджетних програм у динаміці за роками та між головними розпорядниками бюджетних коштів; зазначити зміни, які відбуваються в групі споживачів, чи зміни в проблемах, на розв'язання яких спрямована програма; використовувати зрозумілі та чітко визначені терміни [8]. Шведський учений Е. Ведунг вважає доцільним застосування таких показників для оцінки програм: ефективність (витрати–результативність) грошова цінність результатів заходу через грошову вартість заходу; ефективність (витрати–вигоди) результати

заходу у фізичному виразі через грошові витрати на захід [3]. У праці «Складання, розгляд та затвердження місцевих бюджетів на основі положень Бюджетного кодексу України» показники результативності групують за такими типами [4]:

- показники затрат (наприклад, у галузі освіти – кількість навчальних закладів за категоріями);
- показники продукту (виходу) – кількість випускників;
- показники ефективності – вартість навчання одного учня;
- показники результату, ототожнюючи при цьому показник результату з показником якості – поліпшення рівня освіти.

Результативні показники програми – це кількісні та якісні показники, які характеризують результати виконання програми (у цілому і за етапами) та підтверджуються формами державних статистичних спостережень, бухгалтерською та іншою звітністю і на підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання коштів місцевих бюджетів на виконання програми, аналіз досягнутих результатів та витрат. Результативні показники поділяються на такі групи: показники витрат; показники продукту; показники ефективності; показники якості [1].

Отже, на сучасному етапі існує декілька підходів до визначення результативності реалізації бюджетної програми. Визначення показників та їх розрахунок мають ґрунтуватися на єдиній методології, що має охоплювати максимальну кількість показників, які дають всебічну характеристику об'єкта.

Метою статті є обґрунтування економічної доцільності напрацювання єдиного механізму оцінювання та реалізації бюджетних програм місцевого рівня.

Виклад основного матеріалу. У вирішенні проблем фінансового та економічного розвитку територій важливу роль відіграють місцеві бюджетні програми. Програмно-цільовий метод управління, що широко використовувався в плановій економіці, в перехідний період до певної міри втрапив своє значення, оскільки значна кількість бюджетних програм, що були розроблені на всіх рівнях управління, не відрізнялися глибинністю та якістю опрацювання, та не були забезпечені реальними фінансовими ресурсами. Це призвело до нереалізації більшості програм і дискредитації програмно-цільового методу управління як ефективного економічного інструменту.

Найбільш відомим методом підвищення ефективності бюджетних витрат є бюджетування, орієнтоване на результат, як метод «формування, виконання та контролю за виконанням бюджетів усіх рівнів, що забезпечує розподіл бюджетних ресурсів по цілях, завданнях і функціях держави з урахуванням пріоритетів державної політики і суспільної значущості очікуваних безпосередніх і кінцевих результатів використання бюджетних коштів» [6]. Впровадження елементів бюджету орієнтованого на результат у систему програмно-цільового методу [7] доцільно на кожному етапі цільового програмування, починаючи з аналізу проблемної ситуації і закінчуючи ухваленням рішення про бюджетування програм на черговий період (рис. 1).

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Таким чином, елементи результативного бюджетування на всіх етапах програмно-цільового методу дозволяють конкретизувати функції цільового управління, підвищити його ефективність на основі використання системи оцінок бюджетних програм.

Одним із перших нормативно-правових актів, який регламентував використання показників виконання програм у бюджетному процесі, є Розпорядження Кабінету Міністрів «Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі» від 14.09.2002 р. №538-р. Нині застосування показників виконання у бюджетному процесі регулюється, зокрема, Бюджетним кодексом України, постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 р. №228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ», наказами Міністерства фінансів України від 14.12.2001 р. №574 «Про затвердження Інструкції про статус відповідальних виконавців бюджетних програм та особливості їх участі у бюджетному процесі», від 27.12.2001 р. №604 «Про бюджетну класифікацію та її запровадження», від 08.08.2002 р. №621 «Про запровадження результативних показників, що характеризують виконання бюджетних програм».

Застосування показників виконання місцевих бюджетних програм дає змогу чітко продемонструвати ефективність використання бюджетних коштів, співвідношення досягнутих результатів та витрачених коштів, тривалість виконання програми, її необхідність та відповідність визначеній меті, а також порівнювати результати виконання програми, аналізувати їх. Застосування показників виконання програми сприяє якісному та кількісному аналізу стану виконання програми в частині фінансового забезпечення та в частині досягнення соціального ефекту, який є сенсом виконання програми [5].

З моменту набрання чинності Бюджетного кодексу України (2001) було розроблено більш як 200 програм різних напрямів спрямованих на розв'язання проблем в економіці [2]. За оцінками фахівців, більшість цих програм було спрямовано на вирішення одних завдань. Крім того, значна частина таких

бюджетних програм була розроблена з порушеннями методичних основ цільового планування, що негативно відобразилось на ході їхньої реалізації. Нині в Україні прийнято низку нормативних актів, серед яких: Закон України від 18.03.2004 р. №1621 «Про державні цільові програми», Розпорядження КМУ від 14.09.2002 р. №538р «Про схвалення Концепції застосування Програмно-цільового методу в бюджетному процесі», Наказ Міністерства фінансів від 08.08.2002 р. №621 «Про запровадження показників виконання, що характеризують виконання бюджетних програм», Наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2002 р. №1098 «Про паспорти бюджетних програм» (Зареєстровано Міністерством юстиції України від 21.01.2003 р. №47/7368), які визначають основи порядку розробки і реалізації бюджетної програми. Зазначені документи в основному визначають порядок відбору проблем для програмної розробки і формування бюджетної програми, порядок її експертизи й оцінки, а також затвердження, фінансування і виконання, але не вирішеними залишаються питання альтернативних джерел фінансування та єдиної методики, щодо доцільності виконання програми та включення її до переліку програм при формування бюджету відповідного рівня.

Оцінка бюджетної програми надає можливість оцінити економічну та соціальну ефективність використання бюджетних коштів на виконання бюджетної програми згідно з визначеною метою, завданнями та результативністю цієї програми. Вона здійснюється за допомогою порівняння планових і фактичних показників її виконання, а також з урахуванням усіх факторів, які впливають на виконання бюджетної програми.

Для оцінки результативності програм, нами запропонована методика, що включає механізм реалізації програм враховуючи оцінку за двома групами показників, яку зображено на рис. 2.

Запропонований механізм оцінки програми передбачає надання одного балу (1), якщо програма виконує поставлені завдання у її паспорті, та нуль балів (0) за умови порушень вимог програми, ранжирування програми здійснюється залежно від кількості балів.

| | | |
|---|---|---|
| I. Характеристика проблемної ситуації, виділення проблеми для вирішення програмними методами | → | Підготовка і аналіз інформації з проблеми. |
| II. Формулювання стратегічних цілей і тактичних завдань | → | Прогноз наслідків і ризик управлінських рішень |
| III. Розробка плану заходів програми (підготовка проекту бюджету) і механізмів їх реалізації: ресурсне забезпечення. Визначення показників для моніторингу і оцінки | → | Чітке формулювання цілей і завдань програми, їх попередня оцінка |
| IV. Реалізація програми (бюджету). Управління. Моніторинг. Контроль. Оцінка | → | Визначення цільових індикаторів результативності програмних заходів. Попередня оцінка результативності заходів програми (бюджету) |
| V. Оцінка результативності реалізації програми (виконань бюджету), коректування цілей і завдань (перехід до етапу II), ухвалення рішень по бюджетуванню на наступний період | → | Моніторинг щоквартальних звітів. Поточна оцінка показників результативності програми. Коректування поточної діяльності. Внесення змін до програми (бюджет) |
| | → | Підсумкова оцінка фактичних результатів програми (бюджету) Аналіз виконання програми (бюджету) і причин відхилень досягнутих показників від планових |

Рисунок 1. Впровадження елементів бюджетування, орієнтованого на результат у систему програмно-цільового методу управління



Рисунок 2. Алгоритм реалізації бюджетної програми місцевого рівня

Показники оцінювання місцевої бюджетної програми, що фінансується

| Показник ризику невиконання програми | Формула розрахунку показника |
|---|-------------------------------------|
| Показник рівномірності фінансування програми за роками $K_{\pi}^{\text{факт}}$ | $K_{\pi}^{\text{факт}} = V / T - f$ |
| Показник планового зниження бюджетного фінансування програми на етапі (у році T) K_s | $K_s = F_T / F_{\pi}$ |
| Показник ризику недофінансування програми K_r | $K_r = 1 - F_{\pi} / F_T$ |

Друга група оцінок передбачає вартісну оцінку результативності бюджетних витрат за програмою, вимагає наявності планових і фактичних показників об'ємів фінансування на кожному етапі реалізації програми. Для ухвалення рішення про фінансування програми наступного року необхідно враховувати ризики її невиконання, що виникають у процесі реалізації програми з різних причин, наприклад, за допомогою системи коефіцієнтів, представлених в таблиці.

V – загальний обсяг фінансування бюджетної програми (визначається головним розпорядником бюджетних коштів відповідно до поставленої мети програми).

F_{π} – планове фінансування програми в році T (визначається за паспортом програми).

T – строк реалізації програми.

F_T – фактичне фінансування програми в році T (визначається по звітним даним розпорядника коштів за відповідний період).

Відповідно до зазначеного механізму, чим менше середній $K_{\pi}^{\text{факт}}$, тим більш рівномірним є фінансування програми, а отже знижується ризик недофінансування бюджетної програми місцевого рівня. Ідеальним вважається умова за якої $K_{\pi}^{\text{факт}} = 0$, тобто відхилення від рівномірності немає і відсутній ризик недофінансування програми.

Загальний коефіцієнт ризику невиконання програми визначається підсумовуванням коефіцієнтів:

$$K_p = K_{\pi}^{\text{факт}} + K_s + K_r$$

Відповідно на основі розрахованого показника приймаються рішення про подальше виконання програми, а саме її припинення, залучення додаткових джерел, скорочення витрат з неефективних статей, внесення коректив та доповнень тощо.

Висновки

Отже, запропонована методика дасть можливість органам влади ухвалювати обґрунтовані рішення про ранжування програм, їх фінансування та дозволить економити бюджетні кошти шляхом виключення нерезультативних програм. Враховуючи актуальність цієї проблематики, комплексність проблеми, є доцільним проведення подальших наукових досліджень за обраною тематикою.

Література

1. Методичні рекомендації з розробки цільових програм у м. Євпаторія. Брошура. – Сімферополь: 2011. – 92 с.
2. Бюджетний кодекс України від 21 червня 2001 року. – К.: Атіка, 2001. – 80 с.
3. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Пер. з англ. – К.: ВСЕУВИТО. – К.: 2003. – 350 с.
4. Використання програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів України. Посібник для фахівців. – К.: 2004. – 690 с.
5. Основи розробки місцевих цільових програм. Посібник для держслужбовців. – Сімферополь: 2011. – 92 с.
6. Реалізація галузевих стратегій розвитку: Програмно-цільовий метод / Практичний посібник для розпорядників коштів місцевих бюджетів. – Червень, 2006. – С. 24.
7. Терентьева Н.Ю. Подходы к совершенствованию программно-целевого метода управления в свете бюджетных реформ при решении проблем территориального развития // Экономика и предпринимательство: междунар. журн. – 2009. – №5. – С. 13–24.
8. Хакет Р. Програмно-цільовий метод. Program Budgeting Manual, Barents Group. 1999. – Р. 111.